

学校编码: 10384  
学号: X2009157145

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

基于管理提升的中小企业现金预算管理研究

钟伦

指导教师 刘海生教授

厦门大学

厦门大学

硕士学位论文

基于管理提升的中小企业现金预算管理研究

——以 R 企业为例

Research on the Minor Enterprises Cash Budget  
Management based on Management Improvement  
— A Case Study of R Company

钟伦

指导教师姓名: 刘海生教授  
专业名称: 会计硕士(MPAcc)  
论文提交日期: 2013 年 4 月  
论文答辩日期: 2013 年 月  
学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_  
评阅人: \_\_\_\_\_

2013 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名): 钟伦

2013 年 5 月 20 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（    ☒    ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：钟伦

2013 年 5 月 20 日

## 摘要

自 2007 年国际金融危机爆发以来,我国中小企业面临环境、物流、原材料价格上涨,人口红利消失导致劳动力成本上升,中小企业逐渐远离了以廉价要素取胜的“成本洼地”以及面临银根紧缩融资难等诸多问题,而由于中小企业起步较晚,发展缓慢,经营管理水平和质量难以满足当前经济活动的需求最终导致中小企业难以适应外部经济环境的急剧变化,引发更为严重的管理问题。而中小企业要想改善这一状况,必须实施管理变革,提升管理水平。因此,中小企业应梳理出自身的“短板”和“瓶颈”,有针对性地实施管理提升,通过管理出效益,通过管理促发展,通过管理实现价值创造。

全面预算管理作为一种能够深入企业各个业务领域,较为全面地反映企业发展方向的经营管理工具,有机地将企业战略、市场反应能力和风险管理等结合起来,汇总形成一套完整的资金管理系统。然而,大量的事实证明,中小企业实施全面预算管理,并不能突出重点,还需要花费大量人力、物力以及财力。相比之下,实施现金预算一是避免了全面预算的“大而统”,“好钢用到刀刃上”,有效降低成本,节约资源;二是涵盖了中小企业的全部经营过程;三是有效联系着企业业务的价值创造;四是有效联系企业的风险管理。因此,根据成本效益原则及实用性原则,中小企业不宜采用复杂的全面预算管理工具,可以取其精华,以现金预算为核心,提升企业的预算管理水平,最终带动企业整体管理水平的提升。

本文分为五个部分。第一部分为引言,是对全文的一个综合性概述。第二部分为企业预算管理的理论基础。主要介绍企业价值预算管理理论和管理提升理论等内容。第三部分为 R 公司的价值管理体系的构建。第四部分为 R 公司基于管理提升的现金预算管理体系的构建。第三部分和第四部分是全文的重心。第五部分为结论,对本论文取得的成果进行总结,并指出改进的方向和需要进一步完成的工作。

本文以价值管理为导向,以现金预算为核心手段,以管理提升为目标,通过 R 公司现金预算管理体系的构建和运用,为中小企业预算管理实践运用提供了借鉴。

**关键词:** 管理提升; 价值管理; 预算管理



## ABSTRACT

Since the outbreak of the international financial crisis in 2007, China's SMEs face environment, logistics, raw material prices, demographic dividend disappear leading to rising labor costs, SMEs are moving away from the win cheap elements "cost of depression" and facing financing difficulties of monetary tightening and many other issues, SMEs late start and slow development in the management level and quality is difficult to meet the needs of current economic activity eventually led to the small and medium-size firms find it difficult to adapt to the dramatic changes of the external economic environment, lead to more serious management problems. SMEs in order to improve this situation, the management of change must be implemented to improve the management level, SMEs should tease out its own "short board" and "bottleneck" targeted management to enhance the effective management by management to promote development.

Budget management as a way to in-depth corporate business areas, more comprehensive operations management tools to reflect the direction of enterprise development, organic corporate strategy, market response capacity and risk management combine together to form a complete financial management system, however , a large number of facts have proven that SMEs in the implementation of a comprehensive budget management, and cannot focus, on the contrary, also takes a lot of manpower, material and financial resources. In contrast, comprehensive budget "big system" First, to avoid the implementation of the cash budget, good steel used wisely, effectively reduce costs, conserve resources; the SMEs operating process; effective contact with the enterprise business value creation; effective link corporate risk management. Therefore, in accordance with the principle of cost-effective, should not be used to the complexity of the overall budget management tool, you can select the essence, the cash budget for the core, to enhance the level of budget management, and ultimately drive the overall management level.

This paper is divided into five parts. The first part is an introduction, which is a comprehensive overview of the full text. The second part is the theoretical basis of the budget management of the enterprise, which describes the content of the enterprise value of the budget management theory and comprehensive budget management

theory. The third part is the construction of R company's value management system. The fourth part is the construction of R company's overall budget management system. The third and fourth part is the center of the full text. The fifth part is the conclusion, the summary of the results achieved in this paper, and points out the direction for improvement.

In this paper, a comprehensive budget management theory as a guide, draw, provides a practical use for the SME cash budget management through the R company's budget management system to build and use.

**Key Words:** Management Improvement; Value Control; Budget Management.

厦门大学博硕

# 目 录

第一章 绪论 .....	1
1.1 研究缘起 .....	1
1.2 研究对象 .....	2
1.3 国内外研究现状 .....	5
1.4 论文的基本框架与创新 .....	11
第二章 企业预算管理的理论基础 .....	13
2.1 企业价值管理理论 .....	13
2.2 管理提升的理论基础 .....	16
第三章 构建 R 公司的价值管理体系 .....	19
3.1 构建 R 公司价值管理体系的背景及思路 .....	19
3.2 构建 R 公司的价值创造体系 .....	22
3.3 构建 R 公司的价值控制体系 .....	26
3.4 构建 R 公司的价值评估体系 .....	27
第四章 构建 R 公司基于管理提升的现金预算 .....	32
4.1 R 公司全面预算管理体系的概述 .....	32
4.2 R 公司现金预算管理机构设置 .....	35
4.3 R 公司现金预算管理流程 .....	37
4.4 R 公司现金预算管理与财务管理的结合 .....	45
第五章 结论 .....	46
5.1 研究结论 .....	46
5.2 研究展望 .....	47
参考文献 .....	48
致 谢 .....	50





# CONTENTS

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
Subchapter 1 Origin of The Study .....	1
Subchapter 2 Object of The Study.....	2
Subchapter 3 Research Status.....	5
Subchapter 4 The basic framework of the thesis and innovation.....	10
<b>Chapter 2 Theoretical Basis .....</b>	<b>12</b>
Subchapter 1 Enterprise Value Management Theory .....	12
Subchapter 2 Comprehensive Value Control .....	15
<b>Chapter 3 Building R Company Value Management System .....</b>	<b>18</b>
Subchapter 1 Background and Ideas .....	18
Subchapter 2 Building R's System of Value Creation .....	21
Subchapter 3 Construction of The Control System .....	25
Subchapter 4 Build R's Value Assessment System .....	26
<b>Chapter 4 Building Comprehensive Budget Management System....</b>	<b>32</b>
Subchapter 1 Overview of Comprehensive Budget Management System.....	32
Subchapter 2 R's Budget Management Organization .....	35
Subchapter 3 R's Comprehensive Budget Management Processes.....	37
Subchapter 4 R's Comprehensive Budget Management System Set .....	45
<b>Chapter 5 Conclusion .....</b>	<b>46</b>
Subchapter 1 Research Conclusion .....	46
Subchapter 2 Research Prospects.....	47
<b>Bibliography .....</b>	<b>48</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>50</b>



## 第一章 绪论

### 1.1 研究缘起

自上世纪 90 年代以来,企业所面临的竞争环境发生了巨大的变化,尤其是进入 21 世纪,企业所处的竞争环境已明显不同于 20 世纪 80 年代、甚至 90 年代企业的竞争环境,这种竞争环境的改变主要缘于经济全球化的发展和信息技术的广泛应用,其主要特点表现在以下几个方面:①经济的全球化;②竞争资源的改变;③竞争平台的改变;④竞争速度的改变。

随着我国中小企业的不断发展,其在国民经济中的地位越来越重要。据统计,截至 2011 年底,中小企业创造的最终产品和服务价值相当于国内生产总值的 60% 以上,缴税额超过国家税收总额的 50%,提供了近 80% 的城镇就业岗位。但自 2007 年国际金融危机爆发以来,我国中小企业面临原材料价格上涨,劳动力成本上升,人口红利逐渐消失,银根紧缩融资难等诸多问题,中小企业面临的发展问题,甚至生存问题的源头在于经营管理水平的落后,因此迫切需要实施管理提升。

全面预算管理作为一种能够深入公司各个业务领域,较为全面的反映公司努力经营的目标的经营管理工具,能够有机地将公司战略、市场反应能力和风险管理等结合起来,汇总形成一套完整的资金管理系统。近年来,全面预算管理的探索在不断深入,预算管理在我国企业中得到广泛应用,理论界对全面预算管理的研究也不少,但基本上都只针对大中型集团公司。中小型企业与大型集团公司面临的经济环境不同,内部的组织结构、资源构成也迥异于大型集团公司,并且现实情况是中小企业预算实施成果与预期有很大差距,因而有必要针对中小企业在预算管理方面的“短板”进行梳理,有针对性提升企业预算管理水平。要让竞争能力低、生存空间狭小的中小企业花大量的资源在复杂的全面预算管理上,从成本效益角度讲,是不适宜的。因此,在“现金就是王道”的今天,基于管理提升的现金预算就显得尤为重要。在作者几年来企业集团预算管理工作实践中,深感预算管理的重要性,预算作为一种企业管理方法,应用非常广泛,但实际效果不尽如人意,其主要原因在于没抓住预算的重点,因此,本篇花大量篇幅,以 R

企业为例，以价值管理为导向，现金预算为核心手段，管理提升为目标，通过价值管理与现金预算管理相结合，使预算真正落到实处，为中小企业管理提升提供良好的管理方法。

## 1.2 研究对象

### 一、全面预算管理的内涵

在现代管理学中，全面预算管理指的是企业以自身的长期发展为目标，以企业价值最大化为出发点，通过科学手段分析市场环境、预测市场需求，并制定与生产、经营、投资、运营及财务管理等活动相关的预算数据，以此为基础对企业资源进行监控、协调、评估、管理、考核的一种管理模式。

全面预算管理是实施以价值最大化为导向的企业战略的配套体系，是企业自上而下各个部门日常工作过程中的行为标准，或可称为规范体系，是企业整合全部人力资源、固定资产、流动资金、市场信息的统一标准，也是对管理层及基层工作人员进行业绩考核和奖惩的实际考核办法。

作为广泛应用的现代企业管理办法，全面预算管理要遵循以下重点才能实施：

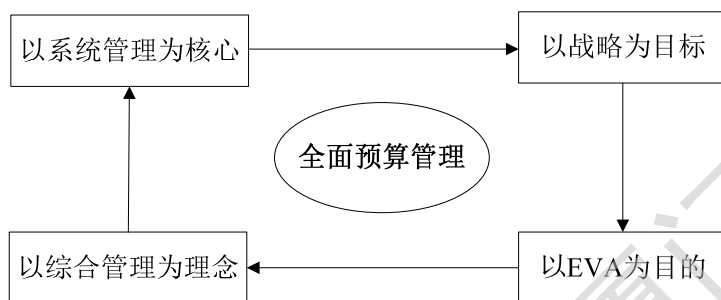


图 1-1 全面预算管理的侧重点

全面预算管理的对象是整个企业，要充分考虑资源、市场环境、长期经营目标和短期预期等因素，在制定预算时以事实为依据，并与企业战略保持一致，保证经营战略落实到实际经济活动中；全面预算要实现企业价值最大化，因此其预算制定的唯一目的就是定量配置资源，以提升企业的经济增加值；全面预算管理具有系统管理的特征，预算制定要包含所有生产和管理职能部门，其指标要贯

穿编制、汇总、执行、考核、评级等等阶段；全面预算管理还要以综合管理为理念，即集合人力、物力、财力资源，统筹安排制定合理预算。

## 二、全面预算管理的职能

总体来看，全面预算管理具有计划、控制、调整及业绩考核等管理职能，具体到企业的管理工作中，全面预算主要由以下四种职能：

第一，全面预算管理可以对企业未来经营目标进行预测。预算是一个根据实际情况进行规划、分析、预测，从而定量编制的过程，实行全面预算管理即是对企业未来的发展进行一定程度上的预测。在预测和编制的基础上，可以对企业的内部资源进行评估，也可以对外部环境进行总结，规划定量的经营指标及预期目标，并制定解决方案以降低未来经营活动中的风险。

第二，全面预算管理可以对企业内部的各种资源进行整合。首先，全面预算管理通过将企业各个阶段的经营目标按照时间轴进行整理和衔接，可以分阶段加总各个部门的目标值，得到各阶段的总目标预期值；其次，预算编制通过整合各个职能部门的职责和工作量，能避免在同一时期的职责交叉问题，进而整合了管理过程；最后，以信息化技术为基础的全面预算管理可以将其编制落实到每个员工，使员工清楚看到每一工作节点的任务量和工作要求，引导员工有效地工作并保证工作质量，最终促成个人目标与企业战略的高度一致。

第三，全面预算管理可以作为企业生产经营活动的执行标准。其控制作用体现在生产前规划、生产中监控和生产后检查。其中，生产前规划指的是生产预算编制，通过预算编制对某时期的生产、经营活动进行设定，并从整体上对企业的内部资源进行统一安排；生产中监控则指的是对预算编制的执行过程进行监控，确保财务数据及相关指标按照预算指标进行，使预算编制成为企业生产经营的科学依据，保证相关指标在关键时间节点达标，从而确保最后生产结果符合前期规划；生产后检查指的是通过实际生产数据与预算编制数据之间的比较，寻找生产经营过程的优势、劣势，对业绩较好的环节进行总结，对业绩不好的环节进行改进和问责，修正预算编制指标。

第四，全面预算管理可以作为评价、考核员工工作业绩的事实依据，不仅可以针对管理人员进行考核，还可以针对基层员工进行考核。全面预算管理为每一位员工编制了定量的指标性工作量、工作完成周期、工作要求，具有明确性和时

效性，在一个工作周期结束时，全面预算的编制即是员工业绩的对比标准，考核和评价结果有明确的定量数据作为比对基准，为企业的考评制度提供了事实依据和数值计算规则。

### 三、全面预算管理的内容

全面预算管理具有不同的导向，在价值管理模式下实施全面预算管理，即是建立以价值最大化为导向的全面预算管理，具体环节和流程包括：

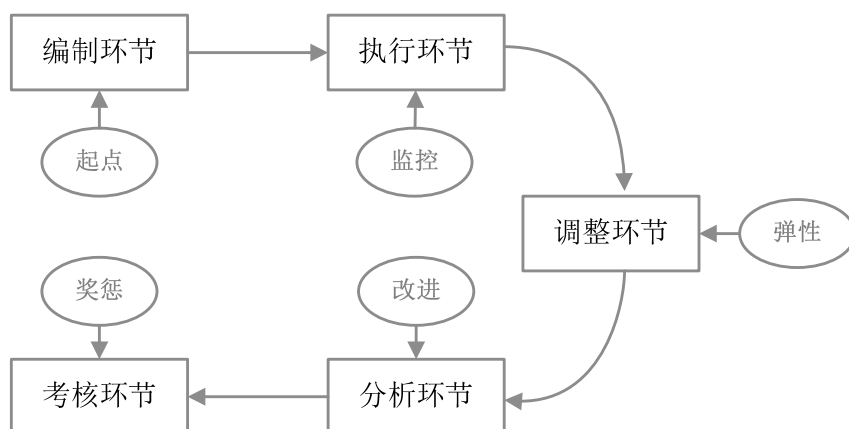


图 1-2 全面预算管理的内容及流程

编制环节是全面预算管理的起点，为了保证预算编制效果，应该方向明确、各类表格设计完整、可靠可控、留有余地等原则。在编制环节，首先要成立预算管理委员会，并根据企业的战略进行年度经营目标预测，确定个部门年度预算目标，下达到各个部门；其次要各个部门根据总目标和自身资源编制财务、生产、投资、销售等预算；再次要将部门预算草稿反馈给预算管理委员会，审批完成后方可形成最终预算编制。

预算编制进入执行环节后就具备公司内部的刚性要求，各部门都必须严格遵守，并及时反馈预算的执行情况。预算指标实现的关键是在执行阶段的严格控制，所有支出都必须纳入预算，财务部门应严格控制未纳入预算的支出，不允许此类款项入账。由于预算编制在执行过程中存在刚性原则，因此一般情况下，总预算一旦确定则不再调整，但是，在外部市场环境、国家相关政策、宏观指标等由于不可抗因素发生重大变化时，就应该尽快、及时调整预算，书面阐述预算调整的原因及幅度，确保预算编制的有效性。

各部门应该对预算的执行进行定期跟踪，总结预算与实际情况之间的差异，定期召开分析会议，对有利和不利因素都做出分析，肯定成绩并找出不足、提出改进措施。最后在考核阶段，应该建立业绩考核体系，设置具体指标数值，根据实际考核结果兑现奖惩，并建立有效的监控手段保证奖惩机制的实施，以最终达到全面预算管理的预期目标。

### 1.3 国内外研究现状

在预算管理方面，国内外文献主要做了如下研究。Wang X.Y (2006) 以浙江省 170 家中小企业为样本来研究影响企业资本预算的因素。文中以企业文化和不确定性环境因素为自变量，以预算控制为因变量，来构建多元回归模型，最终得出结论：上述因素的确会影响企业的资本预算。<sup>①</sup>Fan Xin (2011) 指出，在 21 世纪，业务外包企业已经成为现代高端服务类行业的重要组成部分。对于日趋成熟的业务外包类企业，它们该如何去面对竞争日趋激烈的服务类行业呢？作者认为最有效的方法是基于战略导向和市场导向型的全面预算管理，它以财务管理为基石，通过平衡计分卡来进行实施、监督和评价，只有这样才可以引导企业积极向上健康发展。<sup>②</sup>Naren Mandula (2013) 指出，随着电力产业的改革发展，中国国家电网已经逐步加快了智能电网建设的步伐，经营管理已经成为电网公司的重要主题。文章通过价值链分析法，分析了中国国家电网预算管理的现状以及智能电网的经营特点，并据此建立了一种新的预算管理模型，该模型突破了以往预算管理模型的限制（以往传统的预算管理模型只注重企业内部控制），该新模型有 2 个模块，分别为全面预算信息管理模块和控制模块。并且，该模型还建立了一个价值链网络，包括横向价值链、纵向价值链和内部价值链。最终，在企业纵向自我控制与横向监督管理的双重作用下，企业便会得到有序的发展。这种新的预算管理模型必定会对智能电网发展有很大的帮助。Zeng Wei-lin (2008) 认为，对于预算管理的评价是整个预算管理流程的一个重要组成部分，文章基于层次分

<sup>①</sup> Wang X. Y., Yang Wei. An Empirical Study of Capital Budget Behavior of SMEs in Zhejiang Province[C], China, Proceedings of the 2nd VETI International conference, 2006: 406-410

Fan Xin. Application of budget management in service outsourcing enterprise[C], Proceedings of the 3rd International Conference on Financial Risk and Corporate Finance Management, 2011: 268-273

<sup>②</sup> Naren Mandula, Yang Y. S, Cong R. G. Comprehensive Budget Management of Smart Grid Based on Value Chain[C], 2010 3rd International Conference on Power Electronics and Intelligent Transportation System, 2013: 441-444



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕